知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum
E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

【学术探索】

组织气氛对员工知识分享动机的影响

卢少娇 毛忞歆
中南民族大学管理学院 武汉 430064

摘要：[目的/意义]知识分享已是时代主流，如何管理员工知识分享越来越受到学者和企业管理者重视。员工知识分享是一种社会互动方式，知识分享行为不仅受到动机影响，也会受到所处工作环境影响。[方法/过程]在理论分析的基础上，提出研究模型和研究假设，设计调查问卷，基于224份调查问卷结果，研究探讨组织气氛对员工知识分享动机的影响。[结果/结论]研究结果表明：组织气氛对员工知识分享动机具有显著正向影响。组织气氛的友好关系氛围、创新氛围、公平氛围分别对员工知识分享动机的组织奖励动机、互惠性动机、乐趣动机、自我效能感都具有显著正向影响。通过对组织气氛与知识分享动机不同维度作用的探讨，丰富了员工知识分享的相关研究，为中国企业重视组织内部的知识分享环境，提高员工知识分享意愿提供启示。

关键词：组织气氛　知识分享　员工　知识分享动机
分类号：C939

引用格式：卢少娇，毛忞歆. 组织气氛对员工知识分享动机的影响[J/OL]. 知识管理论坛, 2022, 7(2): 116-132[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/p/279/.

1 引言

随着经济的不断转型发展，高新科技的不断研发和广泛应用，知识越来越成为促进社会发展的重要资产，人们也逐渐认识到知识的重要性。人们可以通过阅读书籍、听讲座、上网等方式获得知识，有些知识可以免费获取，但知识付费已经成为主要的趋势。在当下知识付费的时代，有效的知识管理，不仅可以高效利用知识提高解决问题的能力，还可以使之发展成为一种竞争优势。知识分享则是知识管理的一个重要环节。企业要想使知识成为实现自身发展的重要资产，就要使得知识在企业内有很高的利用率，因此需要创造和管理积极的组织环境来鼓励员工积极主动与他人交流观点、分享知识并获得知识。

知识分享是一种社会互动的形式，双方出

基金项目：本文系湖北省普通高等学校人文社会科学重点研究基地高校风险预警防控研究中心、教育部人文社会科学青年基金项目“中国工会实践对产业工人幸福感影响机制研究”（项目编号：17YJC630103）和湖北省教育厅人文社会科学研究项目“合同制下的高校教师激励机制研究——基于员工—组织关系视角”（项目编号：15G042）研究成果之一。
作者简介：卢少娇，本科生；毛忞歆，博士，通信作者，E-mail: maominxin@126.com。
收稿日期：2021-07-28　　发表日期：2022-03-11　　本文责任编辑：刘远颖

DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.010

于不同动机和需要自愿分享知识。人们自愿主动分享知识不仅需要动机的驱动，知识分享的环境也是重要的因素。有很多学者研究过组织气氛对员工知识分享的影响，也有学者研究员工知识分享动机对员工知识分享行为的影响，然而对于组织气氛在影响员工知识分享过程中的作用机制方面的研究较少。如今企业越来越重视营造良好的知识分享组织气氛，鼓励员工自愿主动分享知识，提高企业的知识利用率，为此了解组织气氛对员工知识分享动机的影响很有必要。基于此，本研究采用实证研究方法，结合当代中国企业员工知识分享实际情况，对组织气氛和员工知识分享动机关系开展调查研究，了解我国企业营造知识分享氛围状况，分析组织气氛对员工知识分享动机的影响作用，提供企业有效管理知识分享气氛、增强员工知识分享意愿的方法建议。

2 理论基础

2.1 组织气氛理论

组织气氛是一个宏观、抽象的概念，很难从某一角度或者以全面视角准确理解和定义，不同的学者由于研究视角和关注点不同，对组织气氛概念的理解会有所区别。尽管不同学者对组织气氛概念给出不同的理解与定义，但几乎所有学者都认同组织气氛是一种心理环境，通过影响员工的知觉来影响其行为动机和表现。许士军认为组织气氛是一个组织内部的心理环境，并会影响组织成员的动机和行为[1]。S. T. Hunter 等认为组织氛围是指员工对组织环境因素的感知，这些环境因素能改变员工在工作中的行为[2]。K. Lewin 等认为组织氛围是一个组织所具有的某种环境特质，组织成员能感知这种环境特质，并且这种环境特质可以被具体测量[3]。综合以上观点，本文将组织气氛定义为：组织气氛是组织内部的心理环境，由于不同的组织采取的措施不同而营造出不同的组织氛围，这种氛围是组织特有的、持久的环境，能被该组织成员感知并能影响其动机和行为。

员工在组织中工作，都会受到组织中各种环境的影响，员工对各种组织环境的共同感知形成了组织气氛，反过来组织气氛也会影响员工的心理感知和行为。有许多学者都对组织气氛理论做出过探讨和研究。研究成果表明，组织气氛是组织内部的环境，通过组织、成员和环境三者的交互作用，能被员工所感知，且能反作用于员工的动机和行为。

不同学者对于组织气氛的研究有不一样的角度，其研究维度的划分具有多样性。蒋景清认为组织气氛的维度应包括领导形态、科层结构、责任氛围和人际交往关系等维度[4]。D. A. Sisk 则将组织气氛维度划分为组织规模、组织状态、决策层级、员工个性、目标一致性以及组织内成员互动的状态[5]。G. W. Bock 等认为组织氛围应划分为友好关系氛围、创新氛围、公平氛围 3 个维度，并开发出组织气氛测量量表[6]。该量表发表于著名权威期刊，并得到国内外众多学者的认同，即该量表具有极大的代表性。因此本文采取 G. W. Bock 等等开发的组织气氛测量量表，将组织气氛划分为友好关系氛围、创新氛围和公平氛围 3 个维度，第一个维度有 4 个题项，后两个维度各有 3 个题项。

2.2 知识分享动机理论

有研究学者将知识分享动机划分为外部动机和内部动机两大类。外部动机是指受到外部激励的影响而产生的动机，由于员工感知到分享知识能获得互惠的利益，其会主动与其他员工互动学习，共享知识。内部动机是指员工认为通过自主知识分享行为能获得某种乐趣或满足而表现的自愿行为。不同学者出于不同的研究目的，划分知识分享动机的维度各不相同。王雷和吴东华认为知识分享动机应包括追求利益动机、自我实现动机、团队感情动机、人际交往动机等四大动机维度[7]。唐炎华和石金涛认为知识分享动机应划分为兴趣动机、个人成就动机、个人利益动机、组织情感动机等四大动机[8]。H. F. Lin 则认为知识分享动机维度包括组织奖励动机、互惠性动机、乐趣动机、自我

效能感动机，并在此理论研究基础上开发出知识分享动机测量量表[9]。

2.3 组织气氛对员工知识分享动机影响研究

马斯洛需求层次论将人的需求划分为较高层次需求和较低层次需求，并指出每一需求层次得到实质性满足后才能激活下一层次的需求，同时某一层次需求得到实质性满足后不再成为主导需求，而下一层次的需求成为主导需求。需求层次理论的指导意义在于需要了解员工的主导需求，以采取对应的措施满足员工的需求。综合各学者的研究，员工知识分享需求动机大致可以分为利益动机、成就动机、声望动机、公平动机、关系动机、兴趣动机、利他动机、服从动机等。若能了解促使员工自愿分享知识的主导需求动机，就能采取正确措施激励员工主动与组织内其他成员沟通交流、分享知识。

社会认知理论认为员工会根据自己对所处环境的感知以及对自己所拥有的能力和价值的评价形成认知并做出判断，员工会在这种认知和判断的基础上选择在工作中是积极行为比较多还是消极行为相对多。社会认知理论指出组织气氛是指员工对某种组织环境的认知及感知知觉，即感知组织对待自己的方式和对自己的感情动态。社会认知理论还指出员工具有自我导引的能力，员工对环境的感知会影响其观念、情感和行动。而员工的自我导引能力则与其在某种组织环境氛围下所感知的自己从事某种工作岗位的价值以及能力水平有关，所以，员工所处的组织环境必然会影响员工的感知结果。

对于员工知识分享行为的影响因素研究，大部分学者都是从影响员工知识分享行为的员工个人能力、组织机构、组织气氛、员工分享知识动机等角度研究员工知识分享行为，鲜少有人研究组织气氛是否可以影响员工的知识分享动机，进而影响员工知识分享行为的产生。实际上有学者指出，恰当的组织气氛会对员工的知识分享动机产生正向积极影响，进而激励员工自愿与他人分享知识。康宛竹等学者以社会交换等理论作为分析框架，指出知识分享动机作为组织成员的某种愿望，可以在组织气氛与员工创造力之间扮演着中介变量的角色；通过对组织气氛影响员工的知识分享动机进而影响员工知识分享行为进行研究，可以为企业进行高效知识管理提供方法和途径[10]。H. F. Lin 提出可以通过管理措施以影响员工对组织知识分享文化和氛围的感知而产生并影响着员工的知识分享意愿[9]。陆欣欣与涂乙东认为可以通过增强员工之间的互信、沟通、互惠，以使员工有更高的组织认同感，提高员工的分享意愿，从而促进员工的知识分享[11]。郭晓彤研究指出积极的企业组织气氛可以刺激组织内员工不断向其他组织成员主动分享知识、贡献知识并获得知识[12]。在实际的组织环境中，对于员工的知识分享动机很难把握，但其能直接影响员工知识分享行为，因此企业可以通过营造和管理积极的组织气氛，激励员工自愿自主与他人分享知识并获得知识，以此提高组织内的知识利用率。

3 研究设计与方法

3.1 模型构建与研究假设

3.1.1 组织气氛对员工知识分享动机影响的模型构建

组织气氛是指组织内员工对所处的组织环境氛围的某种感知与知觉，组织气氛作为组织内部的一种心理环境氛围，对于其概念维度的划分，每个学者都有不同的研究结果。为方便实证研究需要，本文主要采用 G. W. Bock 等等的组织气氛维度划分研究结果，即将组织气氛划分为友好关系氛围、创新氛围、公平氛围三大维度[6]。友好关系氛围定义为组织内部成员感知到的他们之间团结互助和彼此相互信任；创新氛围定义为组织内部成员感知到的工作环境具有鼓励和追求创新、改变的理念及执行力；公平氛围定义为组织内部成员感知到自己在组织中得到公平公正对待。友好关系氛围意味着组织成员的关系很融洽，彼此之间团结协作，也意味着组织更强调员工之间的合作关系而不

ChinaXiv合作期刊
知识管理论坛，2022（2）:116-132
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.010

是竞争关系，绩效评估制度中也应体现组织鼓励员工合作，因此员工在融洽的关系中更愿意分享知识。创新氛围意味着组织提倡创新、鼓励创新，处在这样的组织环境中的员工会倾向于采用创新的方法工作，这也就意味着员工会更愿意分享知识。公平氛围意味着组织对于不同的员工都一视同仁，员工处于这样的组织环境中，可以感知到组织对其的重视和尊重，同时员工会认为自己主动的建设性行为一定会得到公正合理的回报，因此员工基于所感知到的心理安全感而更愿意与他人分享知识。

基于研究目的和需要，本文采用 H. F. Lin 的知识分享动机研究结果 [9]，其认为员工知识分享动机可以分为组织奖励动机、互惠性动机、乐趣动机、自我效能感动机。组织奖励动机定义为员工认为其分享知识的行为可以获得奖励并能够满足其需求而分享知识的动机。互惠性动机定义为员工与他人进行知识分享，并期望从对方获得互惠利益。乐趣动机定义为员工与他人分享知识而产生助人为乐的愉悦感。自我效能感动机定义为员工相信自己分享的知识能够帮助他人解决与工作相关的困难。

因此，为研究组织气氛如何影响员工知识分享动机进而影响员工知识分享行为，本文试图采用实证研究的方法来探讨组织气氛对员工知识分享动机的影响作用，以组织气氛和员工知识分享动机为两个变量构建出组织气氛对员工知识分享动机影响的研究模型，如图 1 所示：

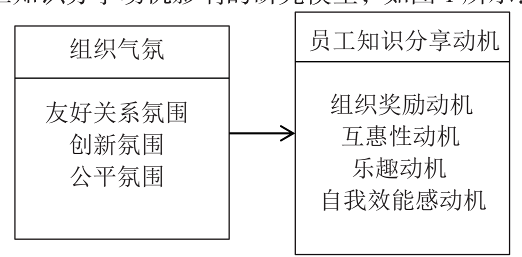


图 1 研究的理论模型

3.1.2 研究假设

组织的友好关系氛围就是组织内部各成员之间或者群体之间存在一种其乐融融、互帮互助、团结协作的关系。在组织内若员工感知到自己所处环境的组织成员之间是友好相待、团结协作的关系，感知到在组织内的沟通环境是顺畅、方便的，那么其会愿意花费自己更多的时间和精力与同一组织内成员进行沟通和交流，因此在这种环境氛围影响下，员工会积极主动与他人分享知识。R. S. Lazarus 提出当员工感知到积极的组织氛围时，其会以愉快的心态和心情工作，更倾向于与他人合作而不是选择与他人发生矛盾冲突，这会增强员工知识分享动机，从而促使其与他人分享自己的知识成果的利他行为产生 [13]。谢荷峰和马庆国研究认为组织内部的友好关系氛围会对组织内部员工之间的知识分享动机产生显著积极的作用影响 [14]。王士红、徐彪、彭纪生研究提出友好关系氛围能够显著地增强员工的知识分享动机，员工会认为在友好关系氛围的组织中分享知识、共享知识是有价值的 [15]。王明辉等认为如果组织成员感知到的组织氛围是积极正向的，那么组织成员就会在工作中表现出如主动与他人合作、分享知识等有利于组织的积极行为 [16]。

创新氛围是组织成员对组织提倡做出改变和追求创新环境氛围的感知，创新氛围感知越强烈，员工为了获得和提高创新的能力，其知识分享动机会越强烈，更有可能与他人进行积极的互动、交流进而更新自身的知识结构，以获得新观点、新实践。组织内员工处于一个具有鼓励创新的组织环境氛围中，不管是为了完成工作任务还是为了践行自身职业规划，都会更愿意与他人分享知识，提高创新能力。王士红等研究证实创新关系氛围与员工知识分享动机之间存在显著正向关系 [15]。S. E. Harbi 等认为当员工感知到创新氛围时，其更有可能会选择从外界的知识源获得更为有效解决问题的、新的不同的解决方法，即创新氛围增强了员工的知识分享动机 [17]。曹科岩和窦志铭也提出当员工感知到组织的创新氛围时，会增强个体之间的知识分享交流意愿 [18]。刘金平研究认为当员工感知到浓厚创新氛围时会促进员工之间的知识共享 [19]。

公平氛围是指员工对组织制度、规范、程序公平的感知，其会影响员工的知识分享动机。当组织内员工感知到的组织氛围的公平程度越高，员工会产生的心理安全感程度就会越高，这种心理安全感会转化成一种工作动力，从而形成一种交换的心理动机，即会增强员工的知识分享动机而促使员工产生更多的组织公民行为以回馈组织。G. W. Bock 等研究结果表明公平氛围对员工的知识分享动机具有显著的正向影响作用 [6]。S. S. Chen 等研究结果则进一步证实员工对公平氛围的感知会增强员工的知识分享动机 [20]。

由此推理可以得出，组织气氛可以直接影响员工的知识分享动机，以增加员工知识分享行为的发生。基于此，本文提出以下研究假设，如表 1 所示：

表 1 研究假设

假设	假设内容
H1	组织气氛对员工知识分享动机有显著正向影响
H11	友好关系氛围对员工知识分享动机有显著正向影响
H12	创新氛围对员工知识分享动机有显著正向影响
H13	公平氛围对员工知识分享动机有显著正向影响
H2	组织气氛对组织奖励动机有显著正向影响
H21	友好关系氛围对组织奖励动机有显著正向影响
H22	创新氛围对组织奖励动机有显著正向影响
H23	公平氛围对组织奖励动机有显著正向影响
H3	组织气氛对互惠性动机有显著正向影响
H31	友好关系氛围对互惠性动机有显著正向影响
H32	创新氛围对互惠性动机有显著正向影响
H33	公平氛围对互惠性动机有显著正向影响
H4	组织气氛对乐趣动机有显著正向影响
H41	友好关系氛围对乐趣动机有显著正向影响
H42	创新氛围对乐趣动机有显著正向影响
H43	公平氛围对乐趣动机有显著正向影响
H5	组织气氛对自我效能感动机有显著正向影响
H51	友好关系氛围对自我效能感动机有显著正向影响
H52	创新氛围对自我效能感动机有显著正向影响
H53	公平氛围对自我效能感动机有显著正向影响

3.2 问卷设计与问卷调查

3.2.1 问卷设计过程

本文基于研究理论设计问卷，结合现有的较成熟的组织气氛量表和知识分享动机量表，并在预调查中修改不明确和表述不清的地方，最终形成正式的调查问卷。调查问卷内容主要分为 3 个部分：①个人信息情况，主要是性别、年龄、学历、所在企业工作年限、所在企业类型、工作职务和所在企业规模等特征变量；②组织气氛调查，分为友好关系氛围、创新氛围和公平氛围 3 个维度，第 1 个维度下有 4 道题目，后面两个维度下各有 3 道题目；③知识分享动机调查，分为组织奖励动机、互惠性动机、乐趣动机、自我效能感动机 4 个维度，每个维度下有 4 道题目。

3.2.2 量表与测量

（1）组织气氛量表。本研究采用国外著名学者 G. W. Bock 等开发出的组织气氛量表，该量表的实证结果发表于国际学术界著名的权威期刊 *MIS Quarterly*，其信度和效度较高 [6]。各题题项内容见表 2。

该量表采用李克特 5 级量表，被调查者根据其所在企业组织气氛的实际情况对题项内容进行评价，1 分代表非常不赞同，5 分代表赞同，评分越高，说明该企业的组织气氛使得员工更愿意主动分享知识。

（2）知识分享动机量表。本研究采用国外著名学者 H. F. Lin 研究编制的知识分享动机量表，将知识分享动机分为 4 个维度测量，各题题项内容见表 3。

该量表采用李克特 5 级量表，被调查者根据自身知识分享动机实际情况对题项内容进行评价，1 分代表非常不赞同，5 分代表赞同，评分越高，说明被调查者愿意分享知识的动机越强。

（3）量表的信度分析及效度分析。使用 Cronbach's α 系数分析模型来检验和判断量表的信度。若删除题项，并经过标准化后量表的 Cronbach's α 系数值变大，则考虑删除题项后的

知识管理论坛，2022（2）:116-132
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.010

表 2 组织气氛量表

变量	编号	量表内容
友好关系氛围	AFF1	我和同事关系紧密
	AFF2	我会考虑同事的立场
	AFF3	我觉得我和同事是一个“团队”
	AFF4	我和同事能够很好地开展合作
创新氛围	INN1	我和同事对于工作的新观点能够得到公司的积极鼓励
	INN2	我能感受到公司会允许我和同事在日常工作中犯错，而且很看重冒险
	INN3	在执行任务的过程中我和同事更倾向于采用新的方法，因为这是公司所积极提倡的
公平氛围	FAI1	我相信领导对我的工作评价和判断是准确的
	FAI2	我要完成的工作目标是客观、合理的
	FAI3	我认为领导对任何一位下属都一视同仁，不存在任何歧视和偏见

表 3 知识分享动机量表

变量	编号	量表内容
组织奖励动机	OR1	如果我和同事分享知识，我会获得更高的薪资回报
	OR2	如果我和同事分享知识，我会获得额外的奖励
	OR3	如果我和同事分享知识，这将会增加我获得晋升的机会
	OR4	如果我和同事分享知识，这会让我的工作更稳定
互惠性动机	RECI1	当我和同事分享知识时，这会增进我和现有同事之间的关系
	RECI2	当我和同事分享知识时，这会扩大我和同事交往的范围，从而扩大我的交际圈
	RECI3	当我和同事分享知识时，我希望在我有需求时，也能够获得知识上的回报
	RECI4	当我和同事分享知识时，我坚信将来我对知识的需求能够得到同事的回应
乐趣动机	ENJOY1	我乐意与同事分享我的知识
	ENJOY2	我乐意通过分享知识的方式帮助我的同事
	ENJOY3	我会从分享知识的过程中获得满足
	ENJOY4	与同事分享知识是一件快乐的事情
自我效能感动机	SE1	我很自信我为其他组织成员提供的知识非常有价值
	SE2	我在某方面有专门的知识或技术，并需要为组织提供有价值的知识
	SE3	无论我是否与同事分享知识，都没有什么影响
	SE4	大多数的员工能比我提供更多更有价值的知识

量表。当系数 α 值大于 0.7 时，说明量表的信度比较高，即所选量表的可靠性较高。使用软件 SPSS 进行 Cronbach 检验得出该组织气氛量表的 α 值为 0.919，基于标准化项的 α 值为 0.921；知识分享动机量表的 α 值为 0.905，基于标准化项的 α 值为 0.920。两个量表的 Cronbach's α 系数都很高，说明两个量表的信度很好，可靠性很高，检验结果如表 4 所示：

表 4 量表的信度检验分析结果

量表名称	题目数	Cronbach's α系数
组织气氛	10	0.921
知识分享动机	16	0.920

对量表的效度进行分析，本文所选用的测量量表是学术界著名学者的研究结果，量表也已经被众多国内外著名学者研究使用，得到众多学者的认可，并有实证研究结果公开发表于国际著名期刊，因此本文在此次研究中所选择使用的测量量表具有很大的代表性，即量表的有效性很高。

3.2.3 样本基本信息情况分析

问卷调查主要通过在网络上发放与回收电子问卷进行。此次研究一共回收电子问卷 245 份，其中有效问卷 224 份，问卷有效回收率 91.4%。所调查样本的基本信息情况如表 5 所示：

表 5 调查样本的基本信息统计

题目	选项	样本数量（N=224）	有效百分比/%
性别	男	68	30.4
	女	156	69.6
年龄	20岁以下	4	1.8
	21-30岁	189	84.4
	31-40岁	29	12.9
	41岁及以上	2	0.9
学历	大专以下	6	2.7
	大专	18	8.0
	本科	177	79.0
	硕士及以上	23	10.3
工作年限	1年以下	118	52.7
	1-3年	69	30.8
	4-6年	31	13.8
	7年及以上	6	2.7
企业的类型	制造企业	21	9.4
	高科技企业	39	17.4
	贸易企业	25	11.2
	批发及零售企业	10	4.5
	地产开发建筑	14	6.3
	咨询企业	20	8.9
	金融企业	14	6.3
	教育机构	24	10.7
	新媒体	15	6.7
	其他	42	18.8
工作职位	研发人员	15	6.7
	技术人员	34	15.2
	职能管理人员	72	32.1
	文职	61	27.2
	专家顾问	9	4.0
	其他	33	14.7
企业规模	100人及以下	84	37.5
	101-500人	81	36.2
	501-1 000人	38	17.0
	1 001人以上	21	9.4

知识管理论坛，2022（2）:116-132
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.010

具体分析表 5 可以了解到：被调查对象男女比例为 68：156，男女数量分布不均；被调查对象的年龄在 21 岁至 40 岁之间的占比较大；大部分被调查对象的工作年限是 7 年以下，其中工作年限在 1 年以下的人数最多；大部分被调查对象的学历为本科，学历为硕士及以上的人数多于大专和大专以下的人数，说明被调查对象具有良好的教育背景；所在企业类型的人数分布较为均匀，其他类型企业包括航空等交通企业、餐厅等餐饮服务企业及事业单位等，所在企业的规模集中在 1 000 人以下；工作职位集中在职能管理人员、文职、技术人员，较偏向知识性职位的研发人员和专家顾问人数相对较少，其他工作职位包括教师、公务员、服务员、空姐等，其中职能管理人员、文职、技术人员及其他工作职位等都属于企业中的基层岗位，研发人员和专家顾问则属于较高层岗位，人数分布比例符合企业管理实际。表明样本数据与实际情况符合，样本数据有效性较高。

4 实证分析及结果讨论

4.1 描述性统计分析

研究变量的描述性统计分析结果见表 6，分析表中的数据可知，组织气氛整体的均值为 3.914，3 个组织气氛维度的均值范围分布在 3.850-3.990，数据分布较集中，其中友好关系氛围的均值最高，创新氛围的均值最低，说明目前企业在管理企业的友好关系组织气氛方面较为成熟，其次是公平组织气氛的管理，对于管理企业的创新组织气氛方面，企业还需进一步加强管理；员工知识分享动机的均值为 3.813，其中乐趣动机均值最高，其次是互惠性动机、组织奖励动机，自我效能感动机均值最低，说明员工在分享知识而可以帮助别人时会获得心情愉悦体验，当分享知识获得互惠好处、组织给予奖励时更有意愿分享知识，而对于分享知识的自我信心不足，不相信自己分享的知识能为对方带来多少价值等情况可能是因为受到中国文化背景的影响，强调谦虚和集体服从而不是自信表达和个人个性展示，因此企业需多关注创造和管理组织气氛，鼓励和激励更多员工自信地与他人分享知识、互动交流。

表 6 各变量描述性统计

变量	均值	标准差
组织气氛	3.914	0.660
友好关系氛围	3.985	0.834
创新氛围	3.860	0.906
公平氛围	3.873	0.865
知识分享动机	3.813	0.618
组织奖励动机	3.665	1.015
互惠性动机	4.088	0.898
乐趣动机	4.125	0.852
自我效能感动机	3.375	1.047

4.2 样本基本信息变量方差分析

本文通过单因素方差分析，检验学历、工作年限和所在企业类型 3 个条件对知识分享动机的影响是否存在显著性差异，为后面模型的实证研究分析提供外部控制数据参考。

4.2.1 学历对知识分享动机的影响

对学历进行单因素方差分析，得到的方差结果见表 7，在显著性水平为 0.05 的方差分析模型中，检验不同学历员工之间的知识分享动机程度差异性，P=0.355>0.05，说明学历对员工之间知识分享动机程度并不存在显著性差异；其中不同学历员工的组织奖励动机维度、乐趣动机维度、自我效能感动机维度的 P 值都大于 0.05，都不存在显著性差异；而不同学历员工的互惠性动机维度的 P 值为 0.039，说明具有显著性差异；相比之下，硕士及以上学历的员工的知识分享动机最强，除了组织奖励动机的动机强度略低于本科学历，其互惠性动机、乐趣动机、自我效能感动机等动机强度都高于其他学历的员工，说明相比较于组织奖励等外部动机和乐趣动机等内生性动机，学历越高分享知识的意愿就越强，原因可能是受到职业发展天花板的影响，更高学历的员工更有可能处于企业中较高层的岗位，因而会遇到更多需要分享知识的工作内容，需要与其他员工分享知识、更新知识结构，获得更高绩效价值。

表 7 学历对知识分享动机变量的显著性影响分析

变量	均值				显著性检验	
	大专以下	大专	本科	硕士及以上	F值	Sig.
知识分享动机	3.614	3.604	3.830	3.899	1.087	0.355
组织奖励动机	3.333	3.528	3.695	3.642	0.472	0.702
互惠性动机	3.708	3.640	4.128	4.218	2.829	0.039
乐趣动机	4.125	3.778	4.145	4.240	1.490	0.218
自我效能感动机	3.293	3.473	3.353	3.500	0.503	0.680

4.2.2 工作年限对知识分享动机的影响

对工作年限进行单因素方差分析，得到的方差结果见表 8，在显著性水平为 0.05 的方差分析模型中，检验不同工作年限员工之间的知识分享动机程度差异性，P=0.984>0.05，说明工作年限对员工之间知识分享动机程度不存在显著性差异；不同工作年限员工的组织奖励动机、互惠性动机、乐趣动机、自我效能感动机都不存在显著性差异；相比之下，工作年限在 1-3 年的员工知识分享动机强度最强，其中组织奖励动机、互惠性动机的动机强度都高于其他工作年限，而自我效能感动机强度都低于其他工作年限员工，乐趣动机强度仅次于工作年限在 7 年及以上的员工，原因可能是刚刚参加工作的员工还需要时间适应环境，会把更多关注度放在企业所提供的奖励和互惠利益上，并以此来判断自身对于组织的价值、组织对于自己的重视程度及企业同事关系氛围如何，从而考虑是否与他人分享知识。

表 8 工作年限对知识分享动机变量的显著性影响分析

变量	均值				显著性检验	
	1年以下	1-3年	4-6年	7年及以上	F值	Sig.
知识分享动机	3.799	3.836	3.811	3.833	0.053	0.984
组织奖励动机	3.585	3.800	3.710	3.500	0.915	0.434
互惠性动机	4.045	4.155	4.120	3.918	0.398	0.754
乐趣动机	4.090	4.168	4.120	4.333	0.298	0.827
自我效能感动机	3.478	3.220	3.290	3.583	2.590	0.054

4.2.3 企业类型对知识分享动机的影响

对企业类型进行单因素方差分析，得到的方差结果见表 9，在显著性水平为 0.05 的方差分析模型中，检验不同企业类型员工之间的知识分享动机程度差异性，P=0.247>0.05，说明企业类型对员工之间知识分享动机程度不存在显著性差异。相比之下，所处新媒体企业类型的员工知识分享动机强度最大，其次是批发及零售企业、金融企业、高科技企业、咨询企业，制造企业、贸易企业、地产开发建筑企业、教育机构及其他企业类型的员工知识分享动机强度较低。原因可能是，高科技企业属于新兴创新型企业，组织结构相对扁平化，更有利于员工横向沟通，从而使得不同工作领域交流的可能性更高，即员工之间知识分享可能性和意愿会更高。著名学者 S. Wang 与 R. A. Noe 研究提出扁平化组织能提供较自由、宽松的办公环境，员工可实现更多横向协调，故而有利于知识分

知识管理论坛，2022（2）:116-132
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.010

享 [21]。而批发及零售企业在 21 世纪面临着革新与转型发展，为适应多变的市场，大多数企业往往会选择往扁平化、柔性组织结构发展。金融企业和咨询企业属于高知识密集型企业，组织中知识增值、知识分享文化氛围高，故而企业会把更多重心放在知识管理方面，诚然会有更多措施方便员工进行知识分享，也激励更多员工参与知识分享。而制造企业等其他企业大多是传统企业，这类组织的发展重点在于流程精细化、成本节约化，组织结构偏向于“金字塔”式，员工横向沟通机会较少，对知识分享和知识管理要求不高。

表 9 所在企业类型对知识分享动机变量的显著性影响分析

变量	均值										显著性检验	
	制造企业	高科技企业	贸易企业	批发及零售	地产开发建筑	咨询企业	金融企业	教育机构	新媒体	其他	F值	Sig.
知识分享动机	3.768	3.883	3.738	3.975	3.536	3.869	3.884	3.706	4.183	3.749	1.283	0.247
组织奖励动机	3.643	3.770	3.710	3.800	3.375	3.663	3.928	3.678	4.050	3.393	1.109	0.358
互惠性动机	3.940	4.225	3.960	4.275	3.785	4.263	4.143	3.990	4.518	3.958	1.372	0.202
乐趣动机	4.095	4.283	3.960	4.325	3.858	4.125	4.035	4.033	4.518	4.078	1.128	0.344
自我效能感动机	3.393	3.258	3.320	3.500	3.125	3.425	3.428	3.125	3.650	3.565	1.528	0.139

4.3 各变量之间的相关性分析

通过 SPSS 软件对各变量之间的相关性进行分析，研究各变量之间的相关程度。据表 10 分析结果可知，组织气氛与员工的知识分享动机存在显著的正向相关关系，相关系数 0.787；友好关系氛围、创新氛围、公平氛围都与员工的知识分享动机呈显著正向相关关系，相关性最大的是公平氛围 (0.759)，其次是创新氛围 (0.686)，友好关系氛围 (0.669)。具体来说，除了自我效能感动机与组织气氛及其中的友好关系氛围、创新氛围、公平氛围的显著正向相关性低于 0.5，其他知识分享动机与组织气氛及其中氛围维度的显著正向相关性都高于 0.5；分析组内显著相关性，可以发现组织气氛组内的显著正向相关性都大于 0.5，员工知识分享动机组内的显著正相关性，除了自我效能感动机，其他动机的相关性都大于 0.5，说明相关程度较高。

表 10 变量之间的相关性系数分析结果

变量名称	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1组织气氛	1	—	—	—	—	—	—	—	—
2友好关系氛围	0.900**	1	—	—	—	—	—	—	—
3创新氛围	0.871**	0.639**	1	—	—	—	—	—	—
4公平氛围	0.901**	0.719**	0.718**	1	—	—	—	—	—
5知识分享动机	0.787**	0.669**	0.686**	0.759**	1	—	—	—	—
6组织奖励动机	0.713**	0.521**	0.721**	0.692**	0.801**	1	—	—	—
7互惠性动机	0.714**	0.659**	0.590**	0.656**	0.874**	0.616**	1	—	—
8乐趣动机	0.708**	0.676**	0.509**	0.702**	0.868**	0.542**	0.779**	1	—
9自我效能感动机	0.301**	0.225**	0.287**	0.303**	0.603**	0.266**	0.336**	0.425**	1

注：** 表示在 0.01 水平上显著相关，* 表示在 0.05 水平上显著相关

4.4 变量回归分析

运用 SPSS 软件对组织气氛变量与员工知识分享动机变量进行回归分析，分析组织气氛对员工知识分享动机的影响趋势，为研究模型提供数据分析结果。

4.4.1 组织气氛对知识分享动机变量的回归影响分析

本文分别对组织气氛、友好关系氛围、创新氛围、公平氛围 4 个自变量与因变量组织分享动机进行线性回归分析，分析变量之间的回归关系和回归影响趋势，分析结果见表 11。据回归分析结果显示，研究模型中的 4 个自变量与因变量对知识分享动机的回归关系和回归影响具有显著性，组织气氛对知识分享动机变量的回归影响系数为 0.787，实证表明组织气氛对员工知识分享动机具有显著正向影响，研究假设 H1 得到验证。具体分析发现，友好关系氛围、创新氛围、公平氛围都对员工知识分享动机产生显著正向影响，研究假设 H11、H12、H13 得到验证。回归系数大小表明组织气氛与员工知识分享动机的回归影响程度的大小和回归趋势变化幅度，具体分析发现，公平氛围（0.759）对知识分享动机的回归影响程度最大、回归趋势变化幅度最大，其他变量大小排名依次是创新氛围（0.686）、友好关系氛围（0.669），表明企业目前在营造和管理组织的公平氛围方面有较好的收获和效果，企业通过规范公司管理制度，明确公司内部各项管理工作的制度制定及落实，并将管理制度公示于所有组织成员使得制度的落实执行获得权威效力，这意味着企业所有的工作流程及工作行为都实现规范化，所有员工必须按照相关工作流程、遵循相关制度规范工作，企业员工的公平感知满意度也因此得到提高，在这样的氛围影响下员工的知识分享动机会有所增强，因而更愿意与他人分享知识。与之相比，友好关系氛围对知识分享动机的影响较小，可能是因为企业的组织结构较为松散或者横向沟通和斜向沟通较少，因而同一组织中的成员有较少机会相互深入了解认识；此外，目前大部分企业实质上很少重视企业的软性文化建设，只强调员工交付成果、支付员工酬劳，同时在如今这个快节奏的时代，企业更强调提高工作效率，因而员工很少有机会和组织内其他员工进行友谊情感交流，在这种氛围影响下，员工的知识分享动机不是很强烈。

表 11 组织气氛对知识分享动机变量的回归分析结果

变量名称	回归模型1	回归模型2	回归模型3	回归模型4
组织气氛	0.787	—	—	—
友好关系氛围	—	0.669	—	—
创新氛围	—	—	0.686	—
公平氛围	—	—	—	0.759
R方	0.619	0.447	0.470	0.576
调整R方	0.618	0.445	0.468	0.575
F	361.227	179.659	196.953	302.181
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

4.4.2 组织气氛对组织奖励动机变量的回归影响分析

本文分别对组织气氛、友好关系氛围、创新氛围、公平氛围 4 个自变量与因变量组织奖励动机进行线性回归分析，分析变量之间的回归关系和回归影响趋势，分析结果见表 12。据回归分析结果显示，研究模型中的 4 个自变量与因变量组织奖励动机的回归关系和回归影响具有显著性，研究假设 H2 得到验证。具体分析发现，友好关系氛围、创新氛围、公平氛围都

知识管理论坛，2022（2）:116-132
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.010

对组织奖励动机产生显著正向影响，研究假设H21、H22、H23 得到验证。影响程度大小和回归趋势变化幅度排名依次是创新氛围（0.721）、公平氛围（0.692）、友好关系氛围（0.521），表明企业为获得更多创新实践而加强营造和管理企业的创新氛围以激发员工的创新热情，为此企业会通过设置相关创新奖励奖项，激励员工提出更多创新观点，创造出更多创新成果；员工可以通过分享知识获得组织提供的创新激励奖励奖项，满足了自身的奖励需求，因而会更积极主动地与他人交流观点、分享知识，即在创新氛围影响下员工有更强的知识分享动机。与之相比，友好关系氛围对组织奖励动机影响较小，可能是因为对于以组织奖励动机为主导动机需求的员工来说，处于一种团队协作、强调合作的组织氛围中，与他人分享知识获得的组织奖励并没有满足其需求，因此无法形成动机激励，故而员工的知识分享动机相对较弱。

表 12 组织气氛对组织奖励动机变量的回归分析结果

变量名称	回归模型1	回归模型2	回归模型3	回归模型4
组织气氛	0.713	—	—	—
友好关系氛围	—	0.521	—	—
创新氛围	—	—	0.721	—
公平氛围	—	—	—	0.692
R方	0.508	0.271	0.520	0.478
调整R方	0.506	0.268	0.518	0.476
F	229.491	82.614	240.875	203.688
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

4.4.3 组织气氛对互惠性动机变量的回归影响分析

本文分别对组织气氛、友好关系氛围、创新氛围、公平氛围 4 个自变量与因变量互惠性动机进行线性回归分析，分析变量之间的回归关系和回归影响趋势，分析结果见表 13。据回归分析结果显示，研究模型中的 4 个自变量与因变量互惠性动机的回归关系和回归影响具有显著性，研究假设 H3 得到验证。具体分析发现，友好关系氛围、创新氛围、公平氛围都对互惠性动机产生显著正向影响，研究假设 H31、H32、H33 得到验证。影响程度大小和回归趋势变化幅度排名依次是友好关系氛围 (0.659)、公平氛围 (0.656)、创新氛围 (0.590)，表明处于一种同事关系融洽、团队成员团结协作的组织氛围中，组织成员的利他行为及组织公民行为会相对较多，当互惠性动机成为员工主导动机需求时，员工往往会选择积极主动与其他人分享知识，以获得对方分享的知识或者其他互惠利益，即满足了员工的需求，因而员工的知识分享动机相对较强烈。相比之下，创新氛围对互惠性动机的影响程度较小，可能是因为处于一种强调创新、创造、改变的组织氛围中，组织成员之间的竞争关系相对会多于合作关系，对于互惠性动机成为主导动机需求的员工来说，与他人分享知识不能从对方获得其所需求和期待的互惠利益，因此员工的知识分享动机相对不强烈。

4.4.4 组织气氛对乐趣动机变量的回归影响分析

本文分别对组织气氛、友好关系氛围、创新氛围、公平氛围 4 个自变量与因变量乐趣动机进行线性回归分析，分析变量之间的回归关系和回归影响趋势，分析结果见表 14。据回归分析结果显示，研究模型中的 4 个自变量与因

变量乐趣动机的回归关系和回归影响具有显著性，假设 H4 得到验证。具体分析发现，友好关系氛围、创新氛围、公平氛围都对互惠性动机产生显著正向影响，研究假设 H41、H42、H43 得到验证。影响程度大小依次是公平氛围(0.702)、友好关系氛围(0.676)、创新氛围(0.509)。这一结果表明当员工处于组织成员关系融洽、团队成员团结协作，同时团队领导对待团队成员一视同仁的组织氛围中，员工会产生一种心理安全感，对于乐趣动机成为主导动机需求的员工来说，这种心理安全感会使其认为分享知识可以获得一种心理愉悦感，这种愉悦感能满足员工的需求，因而员工的知识分享意愿会更高。相比之下，创新氛围对乐趣动机的影响程度相对较小，可能是因为当员工处于鼓励创新和改变的氛围中，员工会感觉到一种心理紧迫感及担心分享知识会给自己造成损失，因此员工的知识分享动机相对较弱。

表 13 组织气氛对互惠性动机变量的回归分析结果

变量名称	回归模型1	回归模型2	回归模型3	回归模型4
组织气氛	0.714	—	—	—
友好关系氛围	—	0.659	—	—
创新氛围	—	—	0.590	—
公平氛围	—	—	—	0.656
R方	0.510	0.434	0.348	0.431
调整R方	0.508	0.431	0.345	0.428
F	230.969	170.207	118.432	167.967
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

表 14 组织气氛对乐趣动机变量的回归分析结果

变量名称	回归模型1	回归模型2	回归模型3	回归模型4
组织气氛	0.708	—	—	—
友好关系氛围	—	0.676	—	—
创新氛围	—	—	0.509	—
公平氛围	—	—	—	0.702
R方	0.502	0.457	0.259	0.493
调整R方	0.500	0.455	0.256	0.491
F	223.751	187.193	77.572	215.695
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000

4.4.5 组织气氛对自我效能感动机变量的回归影响分析

本文分别对组织气氛、友好关系氛围、创新氛围、公平氛围 4 个自变量与因变量自我效能感动机进行线性回归分析，分析变量之间的回归关系和回归影响趋势，结果见表 15。据回归分析结果显示，研究模型中的 4 个自变量与因变量自我效能感动机的回归关系和回归影响具有显著性，研究假设 H5 得到验证。具体分析发现，友好关系氛围、创新氛围、公平氛围都对自我效能感动机产生显著正向影响，研究假设 H51、H52、H53 得到验证。影响程度和回归

知识管理论坛，2022（2）:116-132
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.010

趋势变化幅度排名按从大到小依次为公平氛围(0.303)、创新氛围(0.287)、友好关系氛围(0.225)。结果说明，当处于一种制度公平、程序公平、领导能对下属成员一视同仁的组织氛围中，对于自我效能感动机成为主导动机需求的员工来说，其感知到这种公平氛围能保证其能获得实施组织公民行为后的好处，如荣誉称赞、价值认可、声誉地位提高等，自我效能感动机会增强，会更自信自己分享的知识能帮助他人解决问题、能为他人和组织带来很大价值，因而员工的知识分享动机会更强烈。相比之下，友好关系氛围对自我效能感动机影响程度较小，可能是因为对于自我效能感动机成为主导动机需求的员工来说，自我价值的展示、个人成就的获得相较于团队成员团结协作获得的成果重要得多，因此在这种强调团队成员团结协作的组织氛围影响下，员工的知识分享动机会相对较弱。

表 15 组织气氛对自我效能感动机变量的回归分析结果

变量名称	回归模型1	回归模型2	回归模型3	回归模型4
组织气氛	0.301	—	—	—
友好关系氛围	—	0.225	—	—
创新氛围	—	—	0.287	—
公平氛围	—	—	—	0.303
R方	0.090	0.051	0.083	0.092
调整R方	0.086	0.046	0.078	0.087
F	22.079	11.869	19.962	22.370
Sig.	0.000	0.001	0.000	0.000

4.5 实证结果分析与管理建议

4.5.1 实证结果分析

笔者分别对学历、工作年限、所在企业类型与知识分享动机及其维度进行单因素方差分析，结果发现学历、工作年限、所在企业类型 3 个背景控制信息因素对员工知识分享动机并不存在显著性影响，原因可能是所调查样本不具有典型性或所采取样本的数量不够，因此在数据处理中会产生一定的误差。具体来看，学历在本科及以上的员工知识分享动机最强，其自我奖励动机、互惠性动机、乐趣动机的强烈程度均高于大专及以下，说明教育程度越高的员工知识分享需求越强烈，因而知识分享意愿也越高；硕士及以上的员工自我效能感动机强烈程度高于其他学历的员工；本科学历的员工自我效能感动机强烈程度略低于大专学历员工，一般来说教育程度越高的员工越有可能接触到企业的中高层地位，会有更多机会处理高知识密集性的工作内容，因此其知识分享动机相对较强烈；出现本科学历员工的自我效能感知识分享动机强烈程度低于大专学历员工，可能是因为所采取的调查样本不具有典型性而出现误差。除了自我效能感动机，工作年限在 1-3 年的员工知识分享动机强烈程度均高于其他工作年限段，说明相比于工作年限在 1 年以下的员工，工作年限为 1-3 年的员工对自己所从事的工作有很清楚的认知，也对自己所从事的企业氛围有了较清楚的认识，有清楚的职业发展规划，因此会有较明确的知识分享动机需求，即更愿意与他人分享知识。处于高新企业、咨询企业、金融企业、新媒体等企业类型的员工，相比其他企业类型的员工，有更高的知识分享动机，说明处于知识密集型企业、创新型企业的员工对知识分享有较高的需求，而这种类型的企业也相对会重视企业的知识管理，因此这些类型企业的内部氛围会激发员工进行知识分享，即员工会有更高的知识分享动机。

根据相关性分析结果，发现组织气氛（含友好关系氛围、创新氛围、公平氛围 3 个维度）与员工知识分享动机有显著的相关关系；根据回归分析结果，证明组织气氛的 3 个维度都对员工知识分享动机产生显著的正向影响。曹科岩和戴健林通过实证研究发现通过建设积极的组织气氛可影响员工的知识分享意愿，增加员工的知识分享行为 [22]。李志宏等研究发现友好关系氛围、创新氛围及公平氛围等都对员工知识共享动机有显著的积极影响 [23]。马晓雅研究认为，良好的组织气氛更加能促进组织内员工

知识共享动机的产生，还指出员工如果处于一种关系融洽、沟通顺畅并鼓励创新的组织环境中，那么就会产生强烈的知识共享动机。因此，结合相关学者研究以及本文调查问卷数据分析可知，组织气氛对员工的知识分享动机有着积极影响[12]。在友好关系氛围维度，当员工感知到自己所处的环境是融洽、团结协作的，同事之间就能相互合作，员工的互惠性动机得到满足，因而有较高的知识分享动机；在创新氛围维度，当员工感知到所处的环境是强调创新和变化的，为了获得组织更高的认可，为组织贡献更多的创新实践的员工往往会选择与他人分享知识以提升和完善自身的知识结构，即组织奖励动机得到满足；在公平氛围维度，当员工感知到所处的环境是公平透明的，领导对所有组织层级的员工都能一视同仁，员工会有一种心理安全感，这种心理安全感会增强员工的乐趣动机和自我效能感动机，因此员工往往会分享知识以获得帮助他人的愉悦感和收获自己分享的知识能为组织带来价值的满足感，并会对自我有更高的肯定。

通过对组织气氛及其 3 个氛围维度对组织奖励动机影响进行回归分析，结果发现组织气氛及其 3 个氛围维度均对组织奖励动机有显著正向影响，说明友好关系氛围、创新氛围、公平氛围能调节员工的知识分享动机，满足员工的知识分享需求，激励员工积极主动与他人分享知识，以可持续获得的组织奖励制度持续激励员工进行更多的知识分享行为实践。

通过对组织气氛及其 3 个氛围维度对互惠性动机影响进行回归分析，结果发现组织气氛及其 3 个氛围维度均对互惠性动机有显著正向影响，说明各项组织气氛维度都能调节员工的知识分享动机，通过积极的组织气氛营造和管理手段，提高员工对组织气氛的积极性感知、增强员工的组织认同感，以此提高员工对互惠利益的满足程度，使员工有更多与他人分享知识的行为。

通过对组织气氛及其 3 个氛围维度对乐趣动机影响进行回归分析，结果发现组织气氛及其 3 个氛围维度均对乐趣动机有显著正向影响，说明组织气氛能支持并能满足员工的乐趣动机，为获得更多心理愉悦感，员工往往会选择实施更多如知识分享等利他行为以帮助其他人。

通过对组织气氛及其 3 个氛围维度对自我效能感动机影响进行回归分析，结果发现组织气氛及其 3 个氛围维度均对自我效能感动机有显著正向影响，说明友好关系氛围、创新氛围、公平氛围等组织气氛能调节员工的自我效能感动机，通过影响员工对环境氛围的感知，满足其自我效能感动机需求，以增强员工自我认同感来激励员工分享知识。

4.5.2 管理建议

本文建立组织气氛对员工知识分享动机的影响模型，通过问卷调查的方式对模型进行实证分析，研究结果显示，组织气氛可直接通过影响员工知识分享动机进而影响组织内的知识共享效果。因此，本文就企业应如何有效营造和管理组织内的氛围，以提高组织内的知识流动性、提高组织内的知识价值提出以下管理建议：

（1）结合组织的战略规划和愿景使命，建设适合本组织发展、具有本组织特色的文化，通过实施具体的文化活动，增强员工对组织的认同感、归属感，以员工的积极环境感知而有更多的知识分享行为来回馈组织。

（2）提高企业知识管理能力和水平，以保障员工知识分享的实现，企业可以通过增加资金投入扩大企业知识容量、提高知识质量、优化知识分享途径，给予员工知识分享环境氛围支持，一方面便利员工与他人分享知识，另一方面还能通过调节影响员工的知识学习乐趣、自我挑战和自我价值实现动机，刺激员工有更多知识分享行为。

（3）企业可以完善知识分享奖励制度，将知识分享获得的结果与绩效考核评估挂钩，以外在互惠利益刺激鼓励员工分享知识，面对有诱惑力且可实现的知识分享奖励制度，员工出

知识管理论坛，2022（2）:116-132
DOI: 10.13266/j.issn.2095-5472.2022.010

于组织奖励动机和互惠性动机，会主动分享知识以满足动机需求。

（4）除通过物质激励条件鼓励员工分享知识外，企业还可通过精神激励条件鼓励员工分享知识，即企业可以通过实施以知识水平为标准的荣誉职称体系、举办知识类的竞赛活动、制定知识分享表扬政策等，满足员工的动机需求，激励员工积极主动与他人交流和分享知识。

5 结论

本文通过实证研究，分析组织气氛与员工知识分享动机的关系，证明了组织气氛对员工知识分享动机具有显著的正向影响。采用 G. W. Bock 等组织气氛维度的研究，通过对组织气氛维度进行分析，发现友好关系氛围、创新氛围、公平氛围均能调节影响员工知识分享动机，其中公平氛围对增强员工知识分享动机的作用高于另外的两个维度，员工感知到所处企业环境的公平氛围能更好地满足自身的动机需求，可使员工获得更高的组织归属感心理体验，为回馈组织员工会选择进行更多的知识分享行为。此外，本文具体分析了组织气氛对组织奖励动机、互惠性动机、乐趣动机、自我效能感动机 4 个动机维度的影响，发现组织气氛及其氛围维度都对员工的 4 个知识分享动机维度有显著正向影响，说明企业可以通过建设和管理积极的组织气氛以激发员工的知识分享动机，激励员工更多地分享知识，以此提高企业内部的知识流动率，使得企业获得更多知识而创造价值。

本文的研究贡献主要是验证了管理措施—环境变化—行为改变之间的关联性，证实了可通过积极的管理措施增加员工知识分享行为发生的可能性，为学界研究知识管理、知识分享提供了新的实证研究数据，同时也为企业进行有效知识管理提供了方法借鉴。

本文所构建的研究模型是简单的影响因素模型，设置控制变量并进行单因素方差分析，然而均未通过显著性检验，数据结果不被接受，需要做进一步研究才能查明相关原因。同时在研究过程中发现，组织气氛对员工知识分享动机的影响，其中是有其他因素的调节作用，而研究模型中并没有构建中介调节模型。因此，本文的研究模型还需要做进一步研究和完善。

本文所使用的调查方式主要是电子问卷，调查样本并没有进行典型化，因而所获得的样本数据代表性不高，存在样本代表误差；此外，调查方式只有发放问卷，由于问卷是发布在网上由被调查者填写，所以问卷数据的真实性会有一定的偏差。因此，需要在调查方式上做一些完善，应综合使用多种调查方式——以问卷调查为主要方式，以实地走访、电话调查、访谈等方式为辅，提高问卷数据真实性和有效性。

参考文献：

[1] 许士军 . 工作满足 , 个人特征与组织气候——文献探讨及实证研究 [J]. 台湾政治大学学报 , 1977(5): 13-56.
[2] HUNTER S T, BEDELL K E, MUMFORD M D. Climate for creativity: a quantitative review[J]. Creativity research journal, 2007, 19(1): 69-90.
[3] LEWIN K. Resolving social conflicts and field theory in social science[M]. Washington D.C.: American Psychological Association, 1997.
[4] 蒋景清 . 组织气候、组织承诺与组织公民行为关系之研究——以 C 工厂为例 [D]. 高雄 : 台湾中山大学 , 2002.
[5] SISK D A. Creative leadership: a study of middle managers, senior level managers and CEOs[J]. Gifted education international, 2001, 15(3): 281-290.
[6] BOCK G W, ZMUD R W, KIM Y G, et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate[J]. MIS quarterly, 2005, 29(1): 87-111.
[7] 王雷 , 吴东华 . 高校教师知识共享动机与行为关系研究 [J]. 图书馆学研究 , 2010(3): 94-97.
[8] 唐炎华 , 石金涛 . 我国知识型员工知识转移的动机实证研究 [J]. 管理工程学报 , 2007(1): 29-35.
[9] LIN H F. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions[J]. Journal of information science, 2007, 33(2): 135-149.
[10] 康宛竹等 . 组织中的心理与行为研究 [M]. 北京 : 科学出版社 , 2018.
[11] 陆欣欣 , 涂乙冬 . 分享还是不分享 : 社会困境视角下知

识分享 [J]. 心理科学进展 , 2018, (26)11: 2057-2067.
[12] 郭晓彤 . 企业组织气氛对知识共享影响的实证研究 [J]. 西部皮革 , 2018, 40(80): 30, 34.
[13] LAZARUS R S. Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion[J]. American psychologist, 1991, 46(8): 819-834.
[14] 谢荷锋 , 马庆国 . 组织氛围对员工非正式知识分享的影响 [J]. 科学学研究 , 2007(2): 306-311.
[15] 王士红 , 徐彪 , 彭纪生 . 组织氛围感知对员工创新行为的影响——基于知识共享意愿的中介效应 [J] . 科研管理 , 2013, 34(5): 130-135.
[16] 王明辉 , 郭腾飞 , 王丹丹 . 组织气氛和员工心理安全感的中介效应——精神型领导对员工谏言行为的影响机制 [J]. 河南大学学报 (社会科学版), 2017, 57(6): 115-122.
[17] HARBI S E, ANDERSON A R, AMAMOU M. Innovation culture in small Tunisian ICT firms[J]. Journal of small business and enterprise development, 2014, 21(1): 132-151.
[18] 曹科岩 , 窦志铭 . 组织创新氛围、知识分享与员工创新行为的跨层次研究 [J]. 科研管理 , 2015, 36(12): 83-91.
[19] 刘金平 . 组织创新氛围、知识共享与员工创造力 : 心理安全感的调节作用 [D]. 广州 : 华南理工大学 , 2018.
[20] CHEN S S, CHUANG Y W, CHEN P Y. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate[J]. Knowledge-Based systems, 2012, 31: 106-118.
[21] WANG S, NOE R A. Knowledge sharing: a review and directions for future research[J]. Human resource management review, 2010, 20(2): 115-131.
[22] 曹科岩 , 戴健林 . 组织文化与员工知识分享行为的关系分析 [J]. 科技与管理 , 2009, 11(6): 106-108.
[23] 李志宏 , 朱桃 , 罗芳 . 组织气氛对知识共享行为的影响路径研究——基于华南地区 IT 企业的实证研究与启示 [J]. 科学学研究 , 2010, 28(6): 894-901.

作者贡献说明：
卢少娇：负责数据收集、分析、论文初稿撰写；
毛忞歆：提出研究思路指导、完成论文修改和最终版本修订。

The Influence of Organizational Atmosphere on Employees' Motivation of Knowledge Sharing

Lu Shaojiao Mao Minxin
School of Management, South-Central University for Nationalities, Wuhan 430064

Abstract: [Purpose/Significance] Knowledge sharing has become the mainstream of the times, and how to manage knowledge sharing has been paid more and more attention by scholars and enterprise managers. Employee knowledge sharing is a kind of social interaction, and the knowledge sharing behavior is not only affected by motivation, but also affected by the working environment. **[Method/Process]** On the basis of theoretical analysis, the research model and research hypothesis were proposed, and the questionnaire was designed. Based on the results of 224 questionnaires, this paper explored the influence of organizational atmosphere on employees' knowledge sharing motivation. **[Result/Conclusion]** The results show that organizational atmosphere has a significant positive effect on employees' knowledge sharing motivation. The friendly relationship atmosphere, innovation atmosphere and fair atmosphere in organizational atmosphere have significant positive influence on the incentive motivation, reciprocity motivation, fun motivation and self-efficacy of employees' knowledge sharing motivation. By discussing the different dimensions of organizational atmosphere and knowledge sharing motivation, this paper enriches the research on employees' knowledge sharing, and provides enlightenment for Chinese enterprises to attach importance to internal knowledge sharing environment and improve employee knowledge sharing intention.

Keywords: organizational atmosphere knowledge sharing employee motivation of knowledge sharing